ドラッカーに学ぶ
『イノベーションとアントレプレナーシップ』

桐畑哲也

きょうのお話

・まずは、ドラッカー及びその著書等について、概観し、ドラッカーの主張のエッセンスについて、検討します。
・次に、代表作である「イノベーションとアントレプレナーシップ」について、少し突っ込んでみます。その際、ドラッカーの主張をきっかけとして、みなさんで、新たなイノベーションの可能性について議論したいと思います。

アイスブレイキング

日米企業時価総額ランキング

(単位日:百万円、米Bil., 右国内ランキング左:世界ランキング、11月8日時点)

1	46	トヨタ自動車(株)	8,778,602
2	・	(株)NTTドコモ	6,097,905
3	・	日本電信電話(株)	5,765,663
4	・	(株)三菱UFJFG	4,840,842
5		キヤノン(株)	4,554,802
6		ホンダ	4,294,897
7		ＪＴ	3,930,000
8		日産自動車(株)	3,268,477
9		ファナック(株)	3,099,238
10		(株)三井住友FG	3,068,501
11		ソフトバンク(株)	2,844,648
12		武田薬品工業(株)	2,704,606
13		ＫＤＤＩ(株)	2,681,921
14		三菱商事(株)	2,673,719
15		(株)みずほFG	2,617,477
16		三井物産(株)	2,125,476
17		(株)デンソー	2,082,866
18		コマツ	1,963,531
19		国際石油開発帝石(株)	1,955,858
20		(株)日立製作所	1,948,188
21		三菱地所(株)	1,922,919
22		(株)セブン＆アイ・ホールディングス	1,885,462
23		東日本旅客鉄道(株)	1,868,000
24		パナソニック(株)	1,780,917
25		任天堂(株)	1,714,195

1	1	Exxon Mobil Corporation	381.77B
2	2	Apple	371.06B
3	5	International Business Machines Corporation	222.59B
4	6	Microsoft Corporation	221.36B
5	8	Chevron Corporation	213.18B
6	9	Wal-Mart Stores	199.67B
7	11	Google	192.49B
8	13	Berkshire Hathaway	191.08B
9	15	Johnson & Johnson	175.71B
10	16	General Electric Company	173.82B
11	17	Procter & Gamble	173.19B
12	18	AT&T	172.80B
13	19	Oracle Corporation	164.88B
14	20	The Coca-Cola Company	155.63B
15	22	Pfizer	153.39B
16	26	Wells Fargo	134.11B
17	27	JPMorgan Chase	132.45B
18	29	Intel Corporation	124.66B
19	30	Philip Morris International	123.32B
20	33	Verizon Communications	105.23B
21	34	Merck	105.01B
22	38	Schlumberger	101.16B
23	39	Cisco Systems	99.17B
24	41	Amazon.com	98.27B
25	42	PepsiCo	98.11B

ピーター・フェルディナンド・ドラッカーって、どんな人

（Peter Ferdinand Drucker）

なぜ、ドラッカーブーム？

・もしドラ？

・経営学者？

・マネジメントの生みの親

・日本好き？　　　　　日本の水墨画、日本文化に強い関心

・日本人に最も愛される経営学者？

日本の経済発展(政治)を高く評価

財界にもファンが多い。

クレアモント大学（Claremont Graduate University）

The Peter F. Drucker Masatoshi Ito Graduate School of Management

伊藤雅俊：ヨーカドーの創業家、事実上の創業者

ピーター・フェルディナンド・ドラッカー
(Peter Ferdinand Drucker：1909- 2005年）

オーストリア出身：社会生態学者、経営学者、コンサルタント

学術的関心の変遷：
社会生態(政治・経済)→組織→マネジメント→未来

経営コンサルタント的視点

Drucker Peter F.(1946)Concept of the Corporation, New York: John Day Co.(上田惇生訳,『企業とは何か』, ダイヤモンド社, 2008年)

組織、マネジメント、それ自体への関心

Drucker Peter F.(1954)The Practice of Management, New York: Harper & Row(上田惇生訳,『現代の経営』, ダイヤモンド社, 2006年)

Drucker Peter F.(1973)Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper & Row(上田惇生訳『マネジメント』ダイヤモンド社, 2008年)

著書・論文を見てみよう

Peter Ferdinand Druckerの著書

Drucker Peter F.(1939)The End of Economic Man : the Origins of Totalitarianism, New York: John Day Co. (上田惇生訳,『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社, 2007年)

Drucker Peter F.(1942)The Future of Industrial Man: A Conservative Approach, New York: John Day Co.(上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社, 2008年)

Drucker Peter F.(1946)Concept of the Corporation, New York: John Day Co.(上田惇生訳,『企業とは何か』, ダイヤモンド社, 2008年)

Drucker Peter F.(1950)The New Society: The Anatomy of Industrial Order, New York: Harper & Row(現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社, 1959年)

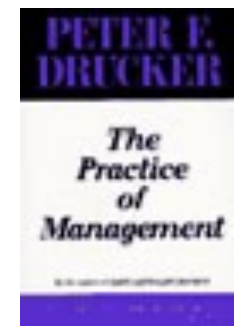
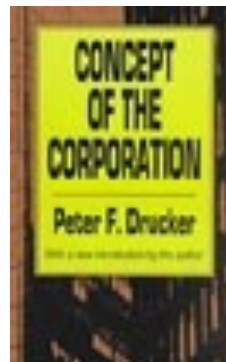
Drucker Peter F.(1954)The Practice of Management, New York: Harper & Row(上田惇生訳,『現代の経営』, ダイヤモンド社, 2006年)

Drucker Peter F.(1955)America's Next Twenty Years, New York: Harper & Row(中島正信訳『オートメーションと新しい社会』ダイヤモンド社, 1956年)

Drucker Peter F.(1957)The Landmarks of Tomorrow, New York: Harper & Row(現代経営研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社, 1959年)＜

Drucker Peter F.(1964)Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions, New York: Harper & Row, 1964 (上田惇生訳,『創造する経営者 』ダイヤモンド社, 2007年)

Drucker Peter F.(1966)The Effective Executive, New York: Harper & Row(上田惇生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社, 2006年)

Drucker Peter F.(1969)The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, New York Harper & Row (上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 2007年)<

Drucker Peter F.(1954)The Practice of Management, New York: Harper & Row(上田惇生訳,『現代の経営』, ダイヤモンド社, 2006年)

経営分析の視点
①事業マネジメント、②経営管理者マネジメント、③人と仕事のマネジメント

①事業のマネジメント
事業の目的として有効な定義:顧客の創造
企業には二つの基本的な機能:①マーケティング　②イノベーション
未来に焦点　ゆえに、リスクマネジメント
目標と自己管理:経営管理者の仕事設計、組織の文化、
マネジメントの組織構造、明日の経営管理者の育成

②経営管理者のマネジメント
「ボトルネックはボトルのトップ」

③人と仕事のマネジメント
人的資源:調整、統合、判断、想像
学ぶ力

Drucker Peter F.(1966)The Effective Executive, New York: Harper & Row(上田惇生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社, 2006年)

他の人間をマネジメントできるのか？

→自らをマネジメントすることは、可能

①コミュニケーション②チームワーク

③自己開発④人材育成

「部下は、上司が言うことではなく、

自分が聞きたいと期待していることを聞き取る」

エグゼクティブの仕事

人間の強みを生かす

知識労働者とは、

「自分の強みが生きる仕事か？」を自問。

Drucker Peter F.(1964)Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions, New York: Harper & Row, 1964 (上田惇生訳,『創造する経営者 , ダイヤモンド社, 2007年)

事業とは？
(1)今日の業績／(2)潜在的な機会を発見し実現／
(3)明日のため新事業を開拓

独占より新事業！
独占では新しい市場を創造できない

新製品は難しい！
まあまあの成功を収める確率は20%、大成功の確率は1%

顧客ニーズ
主婦、洗濯物の白さに感心？
VS 洗剤の広告は、白さを強調

Peter Ferdinand Druckerの著書　2

Drucker Peter F.(1970)Technology, Management and Society, New York Harper & Row.

Drucker Peter F.(1971)Men, Ideas and Politics, New York: Harper & Row

Drucker Peter F.(1971)The New Markets, and Other Essays, London: Heinemann.

Drucker Peter F.(1971)Drucker on management, London: Management Publications Limited for the British Institute of Management.

Drucker Peter F.(1973)Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper & Row(上田惇生訳『マネジメント 』ダイヤモンド社, 2008年)

Drucker Peter F.(1976)The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America, New York Harper & Row(上田惇生訳『見えざる革命 : 来たるべき高齢化社会の衝撃』ダイヤモンド社, 1976年)

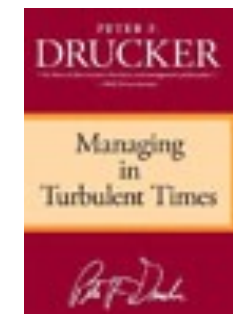
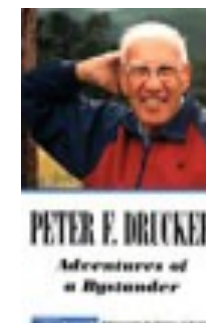
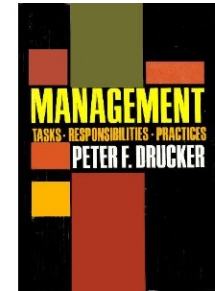
Drucker Peter F.(1977)People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management, Harper's College Press, New York.

Drucker Peter F.(1976)Adventures of a Bystander, New York: Harper & Row (上田惇生訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社, 2008年)

Drucker Peter F.(1980)Managing in Turbulent Times, New York: Harper & Row(上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社, 1996年)

Drucker Peter F.(1981)Toward the Next Economics, and Other Essays, New York: Harper & Row(久野桂他訳『日本成功の代償』ダイヤモンド社, 1981年)

Drucker Peter F.(1982)The Changing World of the Executive, NewYork: Truman Talley Books(久野桂他訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社, 1982年)

Drucker Peter F.(1982)The Last of All Possible Worlds: A Novel, New York: Harper & Row.

Drucker Peter F.(1973)Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper & Row(上田惇生訳『マネジメント』ダイヤモンド社, 2008年)

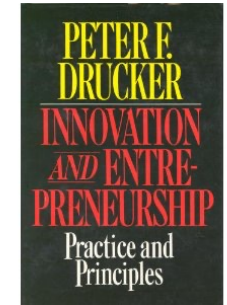
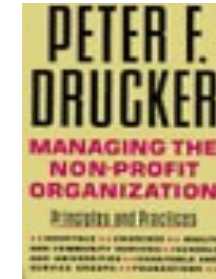
序論　マネジメント・ブームからマネジメント・パフォーマンスへ
　第1章　マネジメントの出現
　第2章　「マネジメント・ブーム」と教訓
　第3章　新しい挑戦
第1部　課題
　第4章　経営者の課題
　＊企業が業績を上げるには
　第5章　企業の経営：シアーズ物語
　第6章　企業とはなにか
　第7章　企業の目的と使命
　第8章　目標の威力と狙い：マークス・アンド・スペンサー物語
　第9章　戦略、目標、優先順位、仕事の割当
　第10章　戦略計画の作成：企業家的技能
　＊サービス組織体が業績を上げるには
　第11章　多元的な組織体の社会
　第12章　サービス組織体が業績を上げていない理由
　第13章　例外とその教訓
　第14章　サービス組織体を管理運営捨て業績を上げるために
　＊生産的な仕事と達成意欲がある労働者
　第15章　新しい現実
　第16章　仕事、労働、労働者についてわかっていること
　第17章　仕事の生産性をあげる：仕事と工程
　第18章　仕事の生産性をあげる（続）：管理手段と道具
　第19章　労働者と労働：理論と現実
　第20章　成功物語：日本、ツアイス、IBM
　第21章　責任ある労働者
　第22章　雇用、所得、付加給付
　第23章　人間こそ最大の資産
　＊社会的衝撃と社会的責任
　第24章　経営者と生活の質
　第25章　「社会的衝撃」と「社会問題」
　第26章　社会的責任の限界
　第27章　企業と政府
　第28章　故意に危害を加えない：責任の倫理
第2部　経営管理者：仕事、職務、技能、機構
　第29章　経営管理者の必要性
　＊経営管理者の仕事と職務
　第30章　経営管理者の本質
　第31章　経営管理者とその仕事
　第32章　経営管理者の職務の設計と内容
　第33章　経営開発と経営管理者開発
　第34章　目標と自己規制による管理
　第35章　ミドル・マネジメントから知識に基礎をおく組織へ
　第36章　業績中心の精神
　＊管理技能
　第37章　効果的な決定
　第38章　管理のためのコミュニケーション
　第39章　管理手段と管理と経営者
　第40章　経営者と経営科学
　＊管理組織
　第41章　新しいニーズと新しいアプローチ
　第42章　組織の建築用ブロック
　第43章　組織の建築用ブロックのまとめ方
　第44章　設計の論理と設計仕様
　第45章　仕事中心と課題中心の設計：職能別組織とチーム型組織
　第46章　成果中心の設計
　第47章　関係中心の設計：システム型組織
　第48章　組織に関する結論
第3部　トップマネジメント：課題、組織、戦略
　第49章　ゲオルク・ジーメンスとドイツ銀行
　＊トップ・マネジメントの課題と組織
　第50章　トップ・マネジメントの課題
　第51章　トップ・マネジメントの構造
　第52章　効果的な取締役会が必要
　＊戦略と組織構造
　第53章　適正規模について
　第54章　企業規模とマネジメント
　第55章　不適正規模について
　第56章　多様性への圧力
　第57章　多様性から統一性を生み出すために
　第58章　多様性の管理
　第59章　多国籍企業
　第60章　成長の管理
　第61章　革新する組織
結論　経営者の正当性

Drucker Peter F.(1973)Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper & Row(上田惇生訳『マネジメント』ダイヤモンド社, 2008年)

マネジメントとは？
　自らの組織をして、社会に貢献させる機関
組織とは？
　社会の機関、社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすための手段
企業の目的
　顧客の創造
　　実現のためには、①マーケティングと②イノベーション

①マーケティング：静、短期
　顧客からスタートする。「顧客は何を買いたいか」
　「顧客が見つけようとし、価値ありとし、必要としている満足はこれである」
②イノベーション：動、長期
　新しい満足を生みだすこと。
　発明そのものではない。技術ではなく経済や社会のコンセプト
　新しい欲求の満足をもたらす財とサービスの創造

　　①マーケティングと②イノベーションをコントロール→マネジメント

Peter Ferdinand Druckerの著書　3

Drucker Peter F.(1984)The Temptation to Do Good, London: Heinemann(小林薫訳『善への誘惑』ダイヤモンド社, 1988年)

Drucker Peter F. (1985) Innovation and Entrepreneurship-Practice and Principles, New York, N.Y. : Harper & Row.(小林宏博監訳『イノベ-ションと企業家精神-実践と原理』ダイヤモンド社, 1985年)

Drucker Peter F.(1986)The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today, New York: Truman Talley Books.

Drucker Peter F.(1989)The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View, New York: Harper & Row(上田惇生訳,『新しい現実：政府と政治、経済とビジネス、社会および世界観にいま何がおこっているか』, ダイヤモンド社, 1989年)

Drucker Peter F.(1990)Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles, New York: HarperCollins(上田惇生訳,『非営利組織の経営』, ダイヤモンド社, 2007年)

Drucker Peter F.(1992)Managing for the Future: The 1990s and Beyond, New York: Truman Talley Books.

Drucker Peter F.(1993)The Ecological Vision: Reflections on the American Condition, New Brunswick / N.J.: Transaction Publishers, 1993(上田惇生訳,『すでに起こった未来：変化を読む眼』, ダイヤモンド社, 1994年)

Drucker Peter F.(1993)Post-Capitalist Society, New York: HarperCollins(上田惇生訳,『ポスト資本主義社会』, ダイヤモンド社, 2007年)

Drucker Peter F.(1995)Managing in a Time of Great Change, New York: Truman Talley Books(上田惇生訳,『未来への決断：大転換期のサバイバル・マニュアル』, ダイヤモンド社, 1995年)

Drucker Peter F.(1997)Drucker on Asia: The Drucker-Nakauchi Dialogue, New York: Butterworth-Heinemann.

Drucker Peter F.(1998)Peter Drucker on the Profession of Management Cambridge: Harvard Business School Press, 1998(上田惇生訳,『P.F.ドラッカー経営論集：すでに始まった21世紀』, ダイヤモンド社, 1998年)

Drucker Peter F.(1999)Management Challenges for the 21st Century, New York: HarperCollins, 1999(上田惇生訳,『明日を支配するもの：21世紀のマネジメント革命』, ダイヤモンド社, 1999年)

Peter Ferdinand Druckerの著書　4

Drucker Peter F.(2001)The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, New York: HarperBusiness.

Drucker Peter F.(2002)Managing in the Next Society, New York : St. Martin's Press(上田惇生訳,『ネクスト・ソサエティ : 歴史が見たことのない未来がはじまる』, ダイヤモンド社, 2002年)

Drucker Peter F.(2002)A Functioning Society, New Brunswick, N.J. : Transaction Pub.

Drucker Peter F.(2004)The Daily Drucker : 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done, New York : HarperBusiness(上田惇生訳,『ドラッカー365の金言』, ダイヤモンド社, 2005年)

Drucker Peter F.(2008)The Five Most Important Questions You will Ever Ask About Your Organization, San Francisco : Jossey-Bass(上田惇生訳,『経営者に贈る5つの質問』, ダイヤモンド社, 2009年)

Peter Ferdinand Druckerの論文

Drucker Peter F.(1941)"What Became of the Prussian Army", Virginia Quarterly Review, Jan.
Drucker Peter F.(1943)"Meaning and Function of Economic Function Today", Review of Politics, April
Drucker Peter F.(1946)"Keynes, White, and Postwar Currency", Harper's, July.
Drucker Peter F.(1946)"Exit King Cotton", Harper's, May.
Drucker Peter F.(1946)"Keynes: Economics as a Magical System", Virginia Quarterly Review, Oct.
Drucker Peter F.(1946)"Way to Industrial Peace", Harper's, Jan. 1946
Drucker Peter F.(1946)"Who Should Get a Raise and When?", Harper's, March.
Drucker Peter F.(1947)"Henry Ford: Success and Failure", Harper's, July.
Drucker Peter F.(1948)"Key to American Politics: Calhoun's Pluralism", Review of Politics, Oct.
Drucker Peter F.(1949)"Function of Profits", Fortune, March.
Drucker Peter F.(1949)"The Unfashionable Kierkegaard", Sewanee Review, Oct.
Drucker Peter F.(1950)"Care and Feeding of Small Business", Harper's, Aug.
Drucker Peter F.(1950)"Mirage of Pensions", Harper's, Feb.
Drucker Peter F.(1951)"Labor in Industrial Society", Annals of the American Academy of Political and Social Science, March.
Drucker Peter F.(1952)"Frontier for Thos Century", Harper's, March.
Drucker Peter F.(1952)"How to Be an Employee", Fortune, May.
Drucker Peter F.(1952)"Myth of American Uniformity", Harper's, May.
Drucker Peter F.(1952)"Productivity Is an Attitude", Nation's Business, April.
Drucker Peter F.(1953)"The American Genius Is Political", Perspective U.S.A., Spring.
Drucker Peter F.(1953)"The Employee Society", American Journal of Sociology, Jan.
Drucker Peter F.(1953)"The Liberal Discovers Big Business", Yale Review, June.
Drucker Peter F.(1953)"Today's Young People: More Responsible Than You Were", Nation's Business, June.
Drucker Peter F.(1955)"Integration of People and Planning", Harvard Business Review, Nov.-Dec.
Drucker Peter F.(1956)"America Becomes a Have-Not Nation", Harper's, April.
Drucker Peter F.(1958)"Marketing and Economic Development", Journal of Marketing, Jan.
Drucker Peter F.(1958)"Business Objectives and Survival Needs", Journal of Business, April.

Peter Ferdinand Druckerの論文　2

Drucker Peter F.(1958)"Organized Religion and the American Creed", Review of Politics, July.
Drucker Peter F.(1959)"Long-Range Planning: Challenge to Management Science", Management Science, April.
Drucker Peter F.(1959)“Potentials of Management Science”, Harvard Business Review, Jan.-Feb.　Z
Drucker Peter F.(1959)"Work and Tools", Technology and Culture, Winter.
Drucker Peter F.(1960)"The Art of Being an Effective President", Harper's, Aug.
Drucker Peter F.(1960)"Politics for a New Generation", Harper's, June-Aug.
Drucker Peter F.(1961)"The Baffled Young Men of Japan", Harper's, Jan.
Drucker Peter F.(1961)"The Technological Revolution: Notes on the Relationship of Technology, Science and Culture", Technology and Culture, Fall
Drucker Peter F.(1962)"This Competitive World", Harvard Business Review, March-April
Drucker Peter F.(1962)"Big Business and the National Purpose", Harvard Business Review, March-April
Drucker Peter F.(1962)"Economy's Dark Continent", Fortune, April
Drucker Peter F.(1963)"Japan Tries for a Second Miracle", Harper's, March
Drucker Peter F.(1963)"Managing for Business Effectiveness", Harvard Business Review, May-June
Drucker Peter F.(1963)"Twelve Fables of Research Management", Harvard Business Review, Jan.-Feb.
Drucker Peter F.(1964)"Care and Feeding of the Profitable Product", Fortune, March
Drucker Peter F.(1964)"If I Were a Company President", Harper's, April.
Drucker Peter F.(1965)"American Direction: A Forecast", Harper's, Feb.
Drucker Peter F.(1965)"Crash New Year?", Harper's, June.
Drucker Peter F.(1965)"Is Business Letting Young People Down?", Harvard Business Review, Nov.-Dec.
Drucker Peter F.(1966)"The First Technological Revolution and Its Lessons", Technology and Culture, Spring.
Drucker Peter F.(1966)"This Romantic Generation", Harper's, May.
Drucker Peter F.(1966)"Notes on the New Politics", The Public Interest, Summer.
Drucker Peter F.(1966)"How to Manage Your Time", Harper's, Dec.
Drucker Peter F.(1967)"Frederick W. Taylor: The Professional Management Pioneer", Advanced Management Journal, Oct.

Drucker Peter F.(1963)"Twelve Fables of Research Management", Harvard Business Review, Jan.-Feb.

R&D失敗12の法則

・研究PJが多いほど成果

・一流とそれ以下を協業

・研究者が多い、学位取得者が多い

・研究者には、過度の要求をしない

・研究者にペーパーワーク

・学術研究の専門を探求させる

・研究のリーダー企業追従

・数年ごとに、ほどほどの成果をもとめる

・営業と研究は別

・市場のある研究に限定

・有望な研究員のマネージャーへの登用

・有望でない研究員のマネージャーへの登用

・実用化、応用研究投資を縮小

Peter Ferdinand Druckerの論文　3

Drucker Peter F.(1968)"Worker and Work in the Metropolis", Daedal us, Fall
Drucker Peter F.(1968)"On the Economic Basis of American Politics", The Public Interest, Winter.
Drucker Peter F.(1969)"The Sickness of Government", Nation's Business, March.
Drucker Peter F.(1969)"The Owner and Future Manager", Management Today, May
Drucker Peter F.(1969)"The Shame of Marketing", Marketing Communication, Aug.
Drucker Peter F.(1969)"Is Technology Credible?", Technology and Culture, Oct.
Drucker Peter F.(1969)"Management's New Role", Harvard Business Review, Nov.-Dec.
Drucker Peter F.(1971)"The Surprising Seventies", Harper's, July and Sept.
Drucker Peter F.(1971)"What We Can Learn from Japanese Management", Harvard Business Review, Mar.-Apr.
Drucker Peter F.(1972)"How Best to Protect the Environment", Reader's Digest, Mar.
Drucker Peter F.(1974)"New Templates for Today's Organization", Harvard Business Review, Jan.-Feb.
Drucker Peter F.(1974)"Multinationals and Developing Countries: Myths and Realities", Foreign Affairs, Oct.
Drucker Peter F.(1974)"How to Make the Presidency Manageable", Fortune, Nov.
Drucker Peter F.(1978)"Japan: The Problems of Success", Foreign Affairs, Apr.
Drucker Peter F.(1978)"Monster and the Lamb", Atlantic, Dec.
Drucker Peter F.(1979)"Science and Indsutry: Challenges of Antagonistic Interdependence", Science, May 25.
Drucker Peter F.(1980)"Japan Gets Ready for Tougher Times", Fortune, Nov. 3
Drucker Peter F.(1981)"Behind Japan's Success", Harvard Business Review, Jan.-Feb.
Drucker Peter F.(1983)"Thomas Watson's Principles of Modern Management", Esquire, Dec.
Drucker Peter F.(1984)"Business Innovation: Our Entrepreneurial Economy", Current, May.
Drucker Peter F.(1985)"Getting Things Done: How to Make People Decisions", Harvard Business Review, July-Aug.
Drucker Peter F.(1986)"The Changed World Economy", Foreign Affairs, Spring.
Drucker Peter F.(1987)"Japan's Choices", Foreign Affairs, Summer
Drucker Peter F.(1987)"Keeping U.S. Companies Productive", Journal of Business Strategy, Winter.
Drucker Peter F.(1987)"Management: The Problems of Success", Academy of Management Executive, Feb.

Drucker Peter F.(1971)"What We Can Learn from Japanese Management", Harvard Business Review, Mar.-Apr.

欧米との意思決定の相違

コンセンサスは、意思決定までに時間がかかるが、決まると早い

適任者への付託

変化を容認する労働者

社内生涯教育、メンター

Drucker Peter F.(1981)"Behind Japan's Success", Harvard Business Review, Jan.-Feb.

国際社会における競争力分析に注力(資源のない国故)

国益に敬意

関係作りに腐心、いざ鎌倉

Winner takes allではないメンタリティー

Drucker Peter F.(1984)"Business Innovation: Our Entrepreneurial Economy", Current, May.

起業家社会到来のなぜ？

- 知識社会、革命
- 人口構造の変化
- 資金の供給メカニズム(ベンチャーキャピタル)
- アントレプレナーシップ+マネジメント

Peter Ferdinand Druckerの論文　4

Drucker Peter F.(1988)"Business of the Future", Current, July.
Drucker Peter F.(1988)"The Coming of the New Organization", Harvard Business Review, Jan.-Feb.
Drucker Peter F.(1988)"Management and the World's Work", Harvard Business Review, Sept.-Oct.
Drucker Peter F.(1988)"Take Me to Your Leader", Inc., Feb.
Drucker Peter F.(1988)"Teaching the Work of Management", New Management", Fall.
Drucker Peter F.(1989)"How Schools Must Change", Psychology Today, May.
Drucker Peter F.(1989)"The New World According to Drucker", Business Monthly, May.
Drucker Peter F.(1989)"What Business Can Learn from Non-Profits", Harvard Business Review, July-Aug.
Drucker Peter F.(1990)"The Emerging Theory of Manufacturing", Harvard Business Review, May-June.
Drucker Peter F.(1990)"The Limits of Government",　Design for Arts in Education, March-April.
Drucker Peter F.(1990)"The Third Sector: America's Non Market Counterculture",　New Perspectives Quarterly, Spring.
Drucker Peter F.(1991)"Business of Bureaucracy",　Society, Sept.-Oct.
Drucker Peter F.(1991)"The New Productivity Challenge",　Harvard Business Review, Nov.-Dec.
Drucker Peter F.(1991)"Reckoning with the Pension Fund Revolution", Harvard Business Review, March-April.
Drucker Peter F.(1992)"The Accountable School", Director, Dec.
Drucker Peter F.(1992)"Beyond the Blue-Collar Worker", Modern Office Technology, Dec.
Drucker Peter F.(1992)"Doing Good in Challenging Times"(with Richard Steckel), Wilson Library Bulletin, Dec.
Drucker Peter F.(1992)"The Future Is Already Around Us", Modern Office Technology, Oct.
Drucker Peter F.(1992)"Focusing on the New World Economy", Modern Office Technology, Nov.
Drucker Peter F.(1992)"The New Society of Organizations", Harvard Business Review, Sept.-Oct.
Drucker Peter F.(1992)"The Post-Capitalist World", Public Interest, Fall.
Drucker Peter F.(1992)"Reflections of a Social Ecologist", Society, May-June.
Drucker Peter F.(1993)"The End of Japan Inc.?", Foreign Affairs, Spring
Drucker Peter F.(1993)"Japan Inc.'s Shaky Future", Harper's, July

Drucker Peter F.(1991)"The New Productivity Challenge", Harvard Business Review, Nov.-Dec.

生産性向上６のステップ

・不必要な仕事の排除

・仕事に集中(ペーパーワーク排除)

・量か質か、生産性の意味を間違うな

・労使の協調、パートナーシップ

・継続学習

・共に学ぶ、教え会う

Peter Ferdinand Druckerの論文　5

Drucker Peter F.(1993)"Plan Now for the Future", Modern Office Technology, March
Drucker Peter F.(1993)"The Post-Capitalist World", Current, Feb.
Drucker Peter F.(1993)"Professionals' Productivity", Across the Board, Nov.-Dec.
Drucker Peter F.(1993)"Restructuring Middle Management", Modern Office Technology, Jan.
Drucker Peter F.(1993)"Retailing in a Post-Capitalist Society", Stores Magazine, Aug.
Drucker Peter F.(1993)"The Rise of the Knowledge Society", Wilson Quarterly, Spring
Drucker Peter F.(1993)"Seeking Financial Accountability", Modern Office Technology, Feb.
Drucker Peter F.(1993)"Tomorrow's Managers", Success, Oct.
Drucker Peter F.(1994)"The Age of Social Transformation", Atlantic Monthly, Nov.
Drucker Peter F.(1994)"Five Questions", Executive Excellence, Nov.
Drucker Peter F.(1994)"Political Correctness and American Academe", Society, Nov.-Dec.
Drucker Peter F.(1994)"The Theory of the Business", Harvard Business Review, Sept.-Oct.
Drucker Peter F.(1994)"Trade Lessons from the World Economy", Foreign Affairs, Jan.-Feb.
Drucker Peter F.(1995)"From Stalinism to Multiculturalism: Political Creativeness and American Academe", Current, Feb.
Drucker Peter F.(1995)"The Information Executives Truly Need", Harvard Business Review, Jan.-Feb.
Drucker Peter F.(1995)"Drucker's Challenge for CMAs", Managing Accounting Magazine, June.
Drucker Peter F.(1995)"Noted", Training, June.
Drucker Peter F.(1995)"Paying Attention", World Business, Spring.
Drucker Peter F.(1995)"Really Inventing Government", Atlantic Monthly, Feb.
Drucker Peter F.(1995)"Rethinking Work", Executive Excellence, Feb.
Drucker Peter F.(1996)"Five Years Ago in 'The Corporate Board'", The Corporate Board, May-June.
Drucker Peter F.(1996)"Leaders Are Doers", Executive Excellence, April 1996
Drucker Peter F.(1996)"Management Is Not a Technique", Across the Board, Jan.
Drucker Peter F.(1997)"The Global Economy and the Nation-State", Foreign Affairs, Sept./Oct.
Drucker Peter F.(1999)"Beyond the Information Revolution", Atlantic Monthly, Oct.

Drucker Peter F.(1995)"The Information Executives Truly Need", Harvard Business Review, Jan.-Feb.

企業経営者がケアすべき情報

・基本情報ー会計、在庫・・・
・生産性情報ーベンチマーキング
・卓越性情報ー自社の強み
・資源情報ー資金と人材のマッチング

ドラッカーの関心

ドラッカーの視点

①顧客志向とマーケティング

②イノベーションと起業家精神

③人と仕事

顧客志向とマーケティング

企業の目的としての有効な定義は一つしかない。顧客の創造である。–『現代の経営』

顧客にとっての価値を想像してはならない。直に聞かなければならない。理論は現実に従う。非合理的な顧客なるものは存在しない。顧客は、顧客にとっての現実にもとづいて合理的に行動している。――『マネジメント』

マーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングの目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客にあわせ、おのずから売れるようにすることである。『マネジメント』

マネジメントは科学ではない。臨床的な体系である。マネジメントの値打ちは、医療と同じように、科学性によってではなく、患者の回復によって判断しなければならない。―『企業とは何か』

イノベーションと起業家精神

昨日を守ること、すなわちイノベーションを行わないことのほうが明日をつくることよりも大きなリスクを伴う。――『イノベーションと企業家精神』

組織が生き残るためには、自らチェンジエージェントとならなければならない。『ネクストソサエティ』

変化は、コントロールできない。出来ることはその先頭に立つことだけである『明日を支配するもの』

あらゆる関係者が起こりえないと知っていることこそ、徹底的に検討しなければならない。起こりえないことこそ、自社にとって、何かを起こすための大きな機会となりうる。――『創造する経営者』

凝りすぎたイノベーションはほとんど確実に失敗する。複雑なものはうまくいかない。――『イノベーションと企業家精神』

人と仕事

人間にとって成長ないし発展とは、何に対して貢献すべきかを自らが決定できるようになることである。——『現代の経営』

日常化した毎日が心地よくなった時こそ、違ったことを行うように自らを駆り立てる必要がある。『非営利企業の経営』

自らに対し、少ししか要求しなければ、成長はしない。極めて多くを要求すれば、何も達成しない人間と同じ程度の努力で、巨人にまで成長する。——『経営者の条件』

マネジメントたる者は、共に働く者から自らの仕事を教わらなければならない。仕事という言葉自体が、仕事がいかに複雑に人の一生、心、社会との絆、自らの実存にかかわっているかを示している。　——『マネジメント』

部下の成長は、育成した者にとって昇進に値する貢献としなければならない。——『企業とは何か』

ドラッカーの評価

●ドラッカーの特徴

・心に響くメッセージ
　→〇〇の10の法則
・言葉に迫力
　→ナレッジワーカー、民営
・事例で語る
　→理論と実践の融合、ケーススタディ
・イマジネーションを掻き立てる
　→図表なし。読む人によって、幅広く解釈が可能、聖書？

●実業界からの評価の一方、経営学者、学会からは、以下の批判的指摘がある。

・実証研究ではなく、自らの経験をベースに論じる
　→学者ではなく、著述家、ジャーナリスト
・発言にぶれ、間違い
　→GMの評価、未来予測すれば当然？

・論理性を欠く　→ロジックツリー、MECEになっていない？

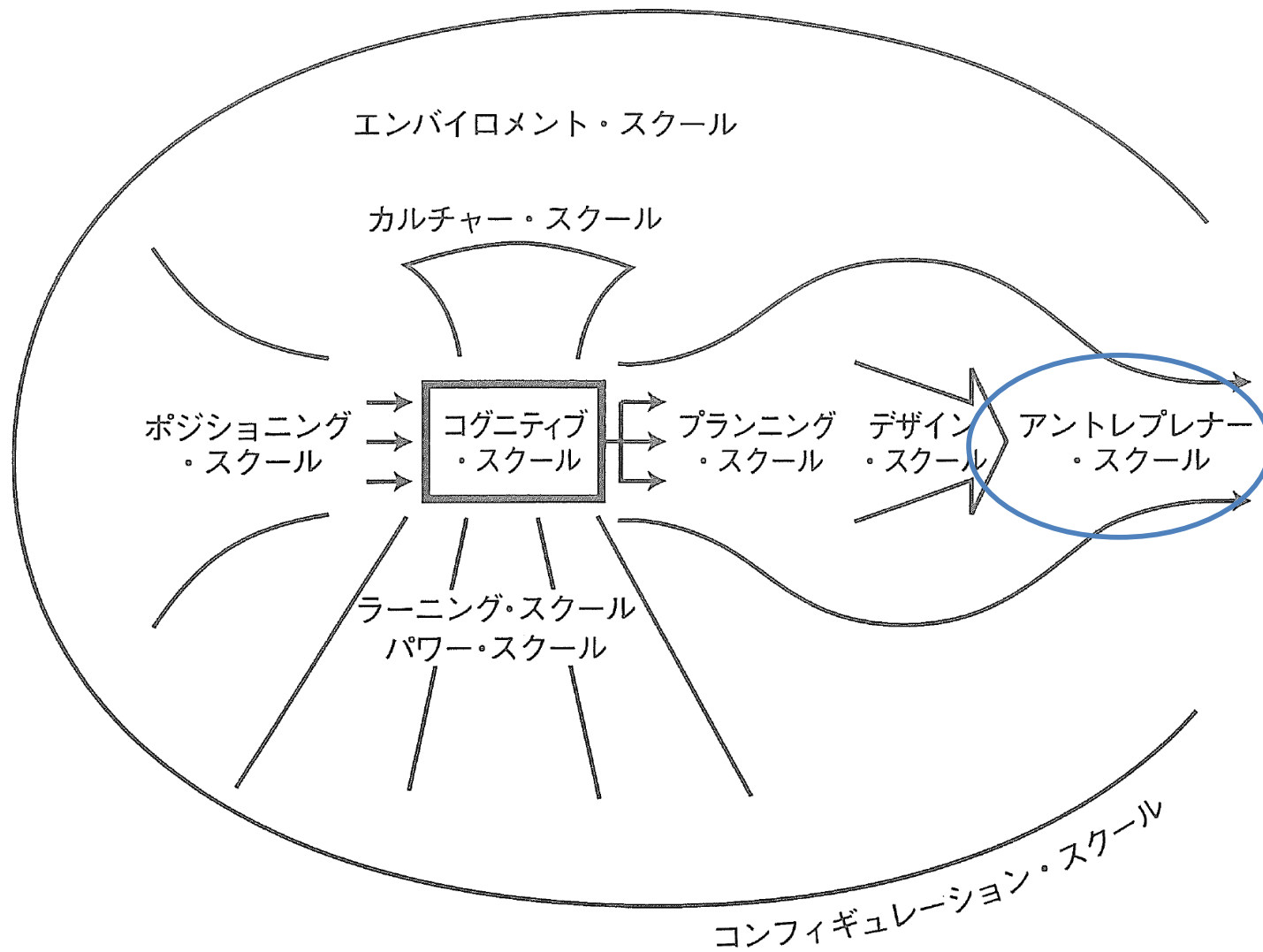
ミンツバーグのドラッカー評

起業家精神とマネジメントを同一視している。「企業の中心は・・・・・・起業家的行動、経済上のリスク負担行動である。そして、企業は起業家的な制度である。」

戦略マネジメントの10分類

The design school(デザインスクール)
コンセプト構想プロセスとしての戦略形成
The planning school(プランニングスクール)
形式的策定プロセスとしての戦略形成
The positioning school(ポジショニングスクール)
分析プロセスとしての戦略形成
The entrepreneurial schoolアントレプレナースクール
ビジョン創造プロセスとしての戦略形成
The cognitive school(コグニティブスクール)
認知プロセスとしての戦略形成
The learning (or emergent) school(ラーニングスクール)
創発的学習プロセスとしての戦略形成
The power school(パワースクール)
交渉プロセスとしての戦略形成
The cultural school(カルチャースクール)
集合的プロセスとしての戦略形成
The environmental school(エンバイロメントスクール)
環境への反応プロセスとしての戦略形成
The configuration (or transformation) school（コンフィギュレーションスクール）
変革プロセスとしての戦略形成

Mintzberg Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel(1998)Strategy Safari : a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York : Free Pres(齋藤嘉則監訳,『戦略サファリ』, 東洋経済新報社, 1999年.

10スクールのイメージ

Mintzberg Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel(1998)Strategy Safari : a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York : Free Pres(齋藤嘉則監訳,『戦略サファリ』, 東洋経済新報社, 1999年.

イノベーションとアントレプレナーシップ

Drucker Peter F. (1985) Innovation and Entrepreneurship-Practice and Principles, New York, N.Y. : Harper & Row.(小林宏博監訳『イノベ-ションと企業家精神-実践と原理』ダイヤモンド社, 1985年)

・起業家とは

変化を探し、それに対応し、機会として利用する

変化を当然かつ健全なものととらえる

・イノベーションの7つの機会分析

(1)予期せざるもの

(2)調和せざるもの

(3)プロセス・ニーズ

(4)産業や市場の構造変化

(5)人口構成の変化

(6)認識の変化

(7)新しい知識

・4つの企業家的戦略

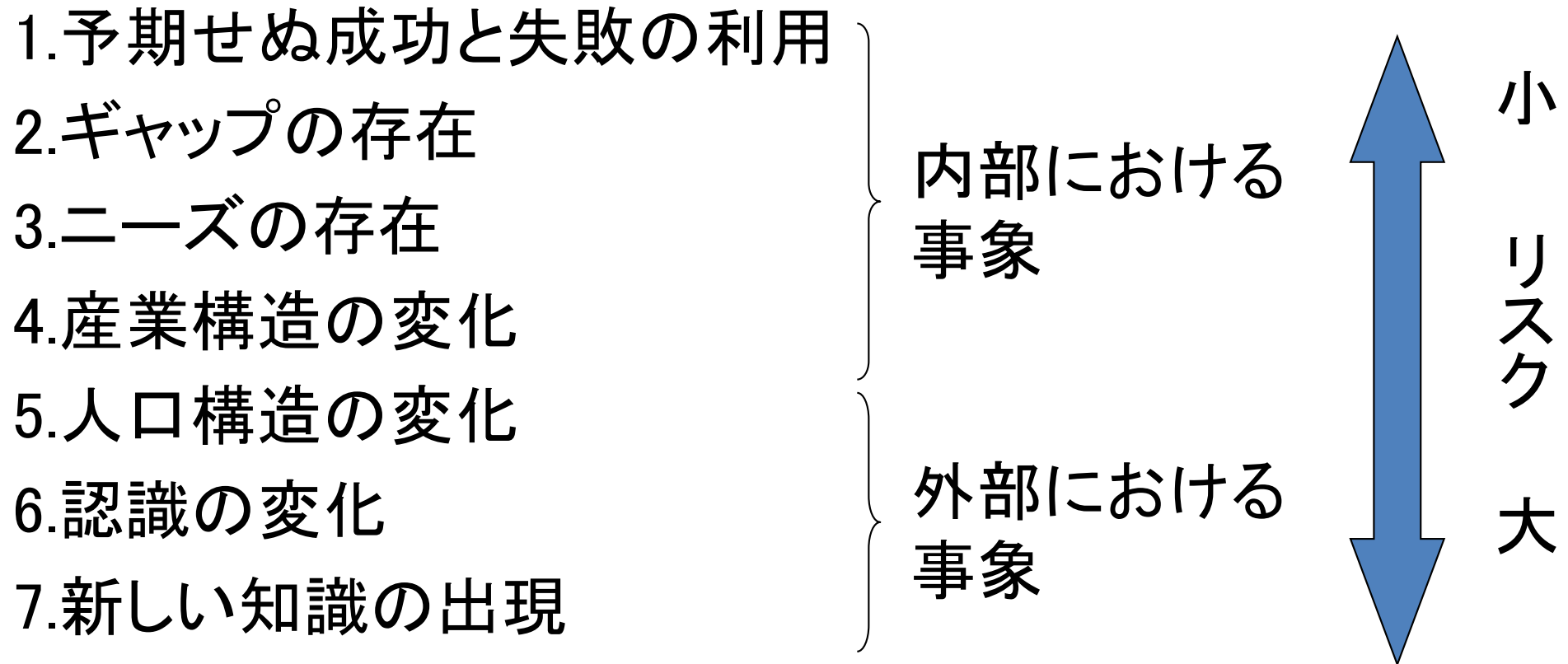
(1)総力をもって攻撃すること

(2)手薄なところを攻撃すること

(3)生態学的地位を確保すること

(4)製品や市場の性格を変えること

イノベーションのための7つの機会

1.予期せぬ成功と失敗の利用
2.ギャップの存在
3.ニーズの存在
4.産業構造の変化
5.人口構造の変化
6.認識の変化
7.新しい知識の出現

出典:Peter F. Drucker "Innovation and Entrepreneurship-Practice and Principles-" Harper & Row 1985
小林宏博監訳『イノベーションと企業家精神-実践と原理-』ダイヤモンド社 1985年

1.予期せぬ成功と失敗の利用

▪30年以上前、ニューヨーク最大の百貨店　R.H.メイシーの会長
「家電の売れ行きを抑えるのはどうしたらいいか」

▪スイスの動物用医薬品メーカー

▪デュポン：火薬メーカー→繊維

▪IBM：銀行用事務機→会計事務機

2.ギャップの存在

・①業績、②認識、③価値観、④プロセスに分類

①業績ギャップ

1970年代、鉄鋼業界における電炉

②認識ギャップ

1950年代の貨物船事業の合理化(コンテナ船)

③価値観ギャップ

戦後日本のテレビ事業(消費者の価値観:テレビは単あるモノか？)

④プロセスギャップ

製薬会社のセールスマン:老人性白内障の手術プロセスの1つに着目

3.ニーズの存在

・プロセス、労働力、知識のニーズに分類

プロセスニーズ

植字機の開発

労働力ニーズ

AT&Tの自動交換機

日本のロボット技術

知識ニーズ

写真：イーストマン・コダック

4.産業構造の変化

・自動車産業

フォード、GM

ディスカッション

以下の「外部における事象（人口構造、認識の変化、新しい知識の出現）」について、考えてみて下さい。

Q1．現在、もっとも着目すべき、イノベーションの機会の1つとしての“人口構造の変化”とは何でしょう？

Q2．現在、もっとも着目すべき、イノベーションの機会の1つとしての“認識の変化”とは何でしょう？

Q3．現在、もっとも着目すべき、イノベーションの機会の1つとしての“新しい知識の出現”とは何でしょう？

5.人口構造の変化

Q. 現在、もっとも着目すべき、イノベーションの機会の1つとしての“人口構造の変化”とは何でしょう？

EX：

・19世紀の欧州→新世界への移民／J.P. モルガン

・シティバンク、1970年代の女性の積極採用→急成長

6.認識の変化

Q. 現在、もっとも着目すべき、イノベーションの機会の1つとしての“認識の変化”とは何でしょう？

・健康雑誌:“食品が健康を損なうかもしれない”

・ファーストフード:「簡単に栄養を取るだけの食事」

7.新しい知識の出現

Q. 現在、もっとも着目すべき、イノベーションの機会の1つとしての“新しい知識の出現”とは何でしょう？

・細菌性疾患の治療薬　サルファ剤(発明から26年)

イノベーションの実践

イノベーションの原理ーなすべきことー

(1) 機会の分析

「イノベーションの機械のすべてについて、体系的に分析し、(組織的に)検討していくことが必要である」

(2) 知覚的な認識

「いかなるイノベーションが必要かを分析をもって知った後、外に出て、知覚をもって顧客や利用者を知る。知覚をもって、彼らの期待、価値、ニーズを知る」

(3) 単純かつ具体的であること

「イノベーションに対する最高の賛辞は、「なぜ、自分は思いつかなかったのか」である」

(4) 小さな事業

「イノベーションが、最初の段階から、ほぼ正しいという程度のもの以上であることは稀である。そして変更がきくのは、規模が小さく、人材や資金が少ない場合だけである」

(5) トップ志向

「起業家としての戦略は、すべて何らかの領域において、トップの位置を得るものでなければならない。さもなければ、競争相手に機会を与えるだけに終わる」

イノベーションの原理―なすべきでないこと―

(1) 利口であろうとしないこと

「イノベーションの成果は、普通の人間が利用できるものでなければならない」

(2) 多角化しないこと

「イノベーションにはエネルギーの集中(イノベーター共通の核)が不可欠である」

(3) 明日のためではなく現在のため

「現在の時点で直ちに利用できなければ、アイデアにとどまる」

ありがとうございました。